System Engineering and Productivity/ 2025/ Vol.5/ No.1/ 1-19

System Engineering and Productivity

DOI: 10.22034/sep.2025.2046688.1237

Investigating the Impact of the "Attitude and Mindset" Component on the Success of Project Managers in the Iranian Construction Industry

Shayegan Khalili [1], Farhad Saeedi [2*], Saeed Yousefi [3], Mahyar Zandpourasl [4]

[1] Department of Project Management and Construction, International Campus of Kish, University of Tehran, Kish Island, Iran

[2] Assistant Professor, Department of Construction Engineering and Management, Faculty of Civil Engineering, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran

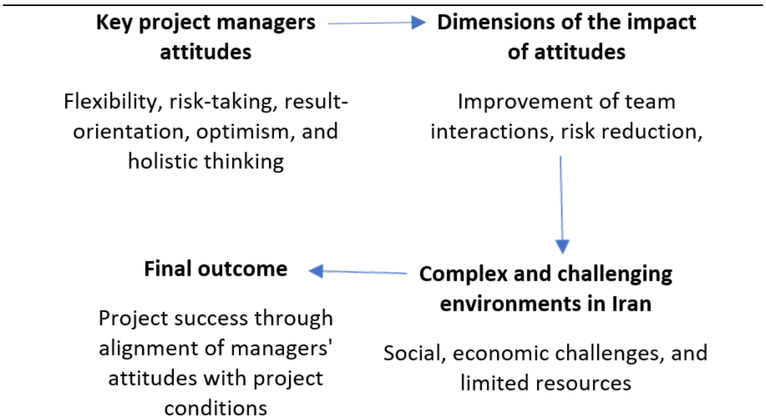
[3] Assistant Professor, Department of Project and Construction Management, Faculty of Architecture, University of Tehran, Tehran, Iran

[4] Master of Construction Engineering and Management, Faculty of Civil Engineering, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran

HIGHLIGHTS

- Project managers' attitudes, including flexibility, risk-taking, result-oriented thinking, optimism, and holistic perspectives, impact the success of construction projects.
- Positive and proactive attitudes of managers facilitate improved team interactions, risk reduction, and enhanced organizational productivity.
- Managerial attitudes in complex and challenging environments like Iran are crucial factors for successful project management.

GRAPHICAL ABSTRACT



ARTICLE INFO

Article history:
Article Type: Research paper
Received: 4 December 2024
Revised: 28 December 2024
Accepted: 1 January 2025
Available online: 1 January 2025

*Correspondence:
farhad.saeedi@srbiau.ac.ir

How to cite this article:
Khalili, S., Saeedi, F., & Zandpourasl, M. (2025). Investigating the impact of the "attitude and mindset" component on the success of project managers in the Iranian construction industry. *System Engineering and Productivity*, 5(1), 1-19.

Keywords:
Project Management
Attitude
Competency
Success

ABSTRACT

Project management in the construction industry, given its complexity and numerous challenges, requires managers with key competencies. One crucial yet underexplored aspect of competency is the attitude and mindset of project managers. This study aims to examine the impact of project managers' attitudes on their success in the Iranian construction industry. To achieve this goal, a qualitative approach was adopted, and data were collected through semi-structured interviews with 10 experienced project managers, selected using a snowball sampling method. The data analysis was conducted using Atlas.ti software (version 7) through open coding. The findings revealed that attitudes such as flexibility, risk-taking, result-orientation, optimism, and holistic thinking have a significant impact on project success. The analysis of relationships between codes showed that project managers' attitudes play a vital role in improving team interactions, mitigating project risks, and enhancing efficiency. Furthermore, it was identified that project managers' attitudes, as a hidden dimension of their competence, are instrumental in addressing the unique environmental and social challenges of Iran. For instance, a proactive and long-term perspective in dealing with complex project issues had a substantial effect on achieving favorable outcomes. The results of this study indicate that aligning managers' attitudes with project conditions can increase the likelihood of project success. By focusing on the impact of managerial attitudes, this research contributes to the existing body of knowledge in project management, demonstrating that fostering positive attitudes can enhance project managers' performance and improve organizational productivity.

1. Introduction

Project management has always been confronted with numerous challenges and obstacles, and overcoming these challenges requires managers equipped with key competencies (Mehrabi et al., 2015). Competence, as one of the fundamental elements of success, distinguishes effective managers from ineffective ones (Shahrokhinejad, 2014). (Boyatzis), 2017 defines competence as the essential characteristics of an individual, including motives, traits, skills, or knowledge applied in practice. In another definition, (Perry), 2011 describes competence as a set of knowledge, skills, and attitudes that directly influence and correlate with job performance (Saeedi, 2021). In Iran, project managers demonstrate varying degrees of competencies and attitudes; however, many of them, despite possessing adequate knowledge and technical skills, achieve limited success when facing the environmental challenges typical of developing countries. This highlights the critical role of attitude as an independent yet complementary component of project managers' competencies (Saeedi, 2021). A review of international project management standards, such as the ICB (IPMA Competence Baseline), underscores the prominent role of attitude as a determining factor in managerial success. From Chave's (1928) perspective, attitude is defined as a set of feelings, beliefs, and tendencies that prepare an individual for action. Attitude plays a crucial role not only in decision-making but also in teamwork, risk management, and overall project performance (Chave, 1928). Project managers' competencies are generally categorized into three core dimensions: knowledge, skills, and attitude. Knowledge refers to information and technical expertise related to the field of practice. Skills encompass practical abilities in resource management, planning, and problem-solving. Attitude, often considered a hidden dimension of competence, reflects the mindset and mental framework through which managers address challenges and opportunities. Recent studies have shown that project managers' attitudes, particularly in dynamic and changing environments, exert a direct influence on project success. Managers with a positive and proactive attitude tend to make more effective decisions and foster stronger team interactions (Saeedi, 2021). In developing countries such as Iran, factors such as social and economic complexities and resource constraints make managerial attitude even more significant. In such contexts, managers with flexible, risk-taking, and result-oriented attitudes demonstrate superior performance when confronted with unforeseen challenges. This underscores the role of attitude as one of the key components of project managers' competence (Saeedi, 2021). For instance, in large-scale construction projects, a holistic and long-term perspective can improve output quality and mitigate risks. The importance of attitude in determining project success in Iran's complex and dynamic environment, especially under current national conditions, warrants in-depth investigation. Accordingly, the present study focuses on exploring how project managers' attitudes influence their success. The main objective of the research is to identify the most critical attitudes and assess their impact on the success of Iranian project managers. Furthermore, this study seeks to demonstrate how fostering positive attitudes can enhance managerial performance and, ultimately, increase organizational productivity.

2. Methodology

Given that the primary objective of this study is to examine the role and impact of attitude in the development of project managers' competencies, attitude was defined as the independent variable, while project outcomes and success levels were considered as the dependent variable. To achieve the research objective, the most critical attitudes influencing project managers' success were identified and examined. Since the study aimed to elicit the tacit knowledge of experts in the field, a qualitative research strategy was adopted, and qualitative content analysis was employed as the primary method of data analysis. Semi-structured interviews were selected as the main data collection technique. The interviewees were chosen from among experienced and knowledgeable professionals in the Iranian construction industry. Sampling was carried out using a theoretical sampling approach combined with the snowball technique. The process continued until the number of interviews reached the required level of theoretical saturation a point at which sufficient evidence has been collected regarding the categories and their interrelationships, and further sampling is unlikely to yield new insights (Glaser, 1992). In this study, theoretical saturation was reached after the eighth interview, as no new attitudes emerged. Ultimately, the process concluded with ten interviews, which were deemed sufficient for the analysis. All interviews were audio-recorded with participants' consent, fully transcribed, and subsequently analyzed using Atlas.ti, one of the most widely applied software

tools for qualitative data analysis. Following the transcription, all relevant statements were imported into the software and examined through systematic coding. During the coding process, statements and excerpts related to the research objectives were extracted, coded, and grouped into conceptual categories. These categories were then compared, refined, and integrated to identify the key attitudes perceived by interviewees as influential in project managers' success within the construction industry. The research design can be characterized as applied-developmental, as it not only contributes to academic understanding but also provides practical implications tailored to the specific conditions of the Iranian context. Moreover, the study follows an exploratory approach, as it seeks to uncover and conceptualize attitudes that have not been systematically addressed in prior project management research.
The spatial scope of the study was limited to Iran, and the temporal scope covered the period from March 2023 to December 2023. The statistical population consisted of experienced project managers actively employed in the Iranian construction industry. To ensure the validity of the findings, all stages of coding were carried out using rigorous content analysis procedures. Each transcript and coding step was reviewed multiple times by the researcher to verify the accuracy of the coding paradigm. To strengthen reliability, the entire process of selecting quotations, linking them to research objectives, applying relevant codes, and examining interrelationships between codes was repeatedly reviewed and refined. This iterative process ensured the stability and consistency of the coding scheme across the dataset. Through this systematic approach, the study successfully identified and categorized the most influential attitudes affecting project managers' success in the construction industry of Iran, thereby achieving the research objectives.

3. Results and Discussion

The findings of this study are derived from semi-structured interviews conducted with ten senior project managers in the Iranian construction industry. The participants were selected from both public and private sectors, with an average of more than 15 years of professional experience. This diverse composition of managers including chief executive officers, contract managers, and executive managers enabled the data collected to reflect a realistic picture of the different conditions in the country's construction projects. Data analysis was carried out using Atlas.ti (version 7) through three stages of open, axial, and selective coding. In total, 621 conceptual codes were extracted from the interviews and organized into semantic categories. Frequency analysis revealed that certain attitudes were more prominent than others. For instance, responsibility and commitment (37 times), continuous learning and development (30 times), professional behavior toward stakeholders (34 times), and teamwork and collaboration (19 times) recorded the highest frequencies. This indicates that successful project managers in Iran place the greatest emphasis on personal accountability, human capital development, and constructive stakeholder engagement. In contrast, attitudes such as pessimism and passivity had the lowest frequency and were generally identified as barriers to project success. Subsequently, the identified codes were grouped into eight overarching attitudinal categories, presented in Table 1. These categories include.

Table 1. Categorization of Attitudes Influencing Project Success

Row	Attitude Title	Attitude Category
1	Flexibility	Flexible / Controlling Attitude
2	Controlling	
3	Risk-taking	Risk-taking / Risk-averse Attitude
4	Caution	
5	Reductionism	Reductionist / Holistic Attitude
6	Holism	
7	Optimism	Optimistic / Pessimistic Attitude
8	Pessimism	
9	Process-orientation	Process-oriented / Result-oriented Attitude
10	Result-orientation	
11	Proactive approach	Proactive / Passive Attitude
12	Passive approach	
13	Micro-level outlook	Micro-level / Macro-level Attitude
14	Macro-level outlook	
15	Short-term outlook	Short-term / Long-term Attitude
16	Long-term outlook	

This classification demonstrated that project managers' attitudes are defined along dual spectrums, where each positive attitude (e.g., optimism or proactivity) has a corresponding negative counterpart (e.g., pessimism or passivity). The results indicated that positive attitudes generally have a direct correlation with project success, whereas negative attitudes tend to exert a constraining effect on project performance. From an analytical perspective, the study revealed that flexibility, optimism, risk-taking, and proactivity play the most significant roles in driving the success of construction projects. Managers who adopted an optimistic and proactive approach demonstrated superior performance in managing crises and stakeholder conflicts. By making timely and

effective decisions, they were able to prevent projects from failing. Furthermore, rational risk-taking enabled managers to identify and capitalize on new opportunities for cost reduction and schedule acceleration. Conversely, negative attitudes such as pessimism and passivity were often associated with adverse outcomes, including schedule delays, decreased client satisfaction, and weakened team cohesion. In other words, the predominance of negative mindsets—even in projects with adequate resources led to reduced efficiency and an increased likelihood of failure.

Comparisons with prior research underscore the importance of these findings. As (Saeedi, 2021) conceptualized attitude as the "hidden dimension of competence," the present study similarly found that positive attitudes can compensate for shortcomings in resources or technical expertise. Moreover, the results align with (Qazi et al., 2021). who emphasized the role of attitude in enhancing project interactions and decision-making. However, this study extends the literature by contextualizing these findings within Iran's unique economic, social, and cultural conditions, thereby contributing to the localization and reinforcement of existing evidence.

In summary, the results of this research clearly demonstrate that project managers' attitudes and mindsets are critical determinants of project success in Iran's construction sector. Managers who adopt positive, proactive, and holistic perspectives not only improve team dynamics and stakeholder relations but also perform more effectively in addressing environmental challenges and project complexities. In contrast, attitudinal weaknesses and the dominance of negative approaches significantly increase the probability of project failure, even in projects with sufficient financial and technical support.

4. Conclusions

The present study was conducted using a qualitative research strategy and employed interviews as the primary data collection tool. Following semi-structured interviews with experienced and active project managers in the Iranian construction industry, the most critical attitudes perceived by interviewees as influencing project success were identified, as discussed in the previous section. Based on the findings, it can be concluded that the attitudes and mindsets of project managers play a decisive role in the success of their projects. This outcome demonstrates that assigning individuals to project management positions aligned with their type of attitude and mindset significantly increases the likelihood of success. It should be emphasized, however, that the degree of influence of various attitudes on project success is not necessarily uniform. Some attitudes may exert a strong positive impact, others a moderate positive effect, while certain attitudes may have no positive effect or even impose a negative and detrimental influence on project outcomes. The key characteristics of the attitudes derived from the interviews are presented in Table 2.

Table 2. Key Characteristics of Attitudes

Row	Attitude Title	Attitude Category
1	Flexibility	Demonstrates flexible behavior toward individuals and a tendency to delegate authority
2	Controlling	Adheres to controlling and strict viewpoints
3	Risk-taking	Possesses a high tolerance for risk
4	Caution	Displays highly cautious behavior
5	Reductionism	Focuses on engineering aspects and project details
6	Holism	Focuses on managerial aspects and overall project scope
7	Optimism	Maintains a positive and optimistic outlook toward project matters
8	Pessimism	Maintains a negative and pessimistic outlook toward project matters
9	Process-orientation	Strictly follows the predefined processes for each activity
10	Result-orientation	Places particular emphasis on achieving results without prioritizing processes
11	Proactive approach	Engages voluntarily and creatively in various project activities
12	Passive approach	Operates strictly within predefined roles and responsibilities
13	Micro-level outlook	Focuses on the project's internal environment
14	Macro-level outlook	Considers the societal context in which the project is embedded
15	Short-term outlook	Oriented toward short-term and quick-return planning
16	Long-term outlook	Oriented toward long-term and strategic planning

In light of the results of this study, it can be argued that when the type of project manager's attitude aligns with the specific conditions of the project, the likelihood of project success increases. Consequently, organizations can enhance project

managers' performance by fostering those attitudes that exert a positive influence on project outcomes. This, in turn, contributes to improving overall organizational productivity.

Funding

This research received no external funding.

Author contributions

All authors have had equal roles and contributions to the article.

Conflicts of interest

There are no conflicts of interest associated with this research.

Acknowledgments

We are grateful to all colleagues who provided insights and expertise that greatly assisted this research. We also thank the anonymous reviewers for their valuable suggestions to improve the paper.

References

Mehrabi, D., Rahimi, A., Kashef, M. A., & Moradnejad, M. (2015). The most key behavioral competencies of the project manager. In *11th International Project Management Conference* (p. 13). Aria Group.

Qazi, A., Daghfous, A., & Khan, M. S. (2021). Impact of risk attitude on risk, opportunity, and performance assessment of construction projects. *Project Management Journal, 52*(2), 192–209. https://doi.org/10.1177/8756972820985673

Saeedi, F. (2021). *Study and development of a baseline for establishment of Iranian project management standard with competency-direction approach* (Doctoral dissertation, University of Tehran, College of Fine Arts, School of Architecture) (In Persian)

Shahrokhinejad, N. (2014). Competency model and competency standards of the project manager. In *1st National Industrial Engineering Research Conference* (p. 12). Hamedan.

مهندسی سیستم و بهره‌وری/ سال ۱۴۰۴/ دوره ۵/ شماره ۱/ صفحه ۱-۱۹

نشریه مهندسی سیستم و بهره‌وری

DOI: 10.22034/sep.2025.2046688.1237

بررسی تأثیر مؤلفه " نگرش و طرز تفکر" در موفقیت مدیران پروژه در صنعت ساخت ایران

شایگان خلیلی [۱]، فرهاد سعیدی [۲*]، سعید یوسفی، [۳]، مهیار زندپوراصل [۴]

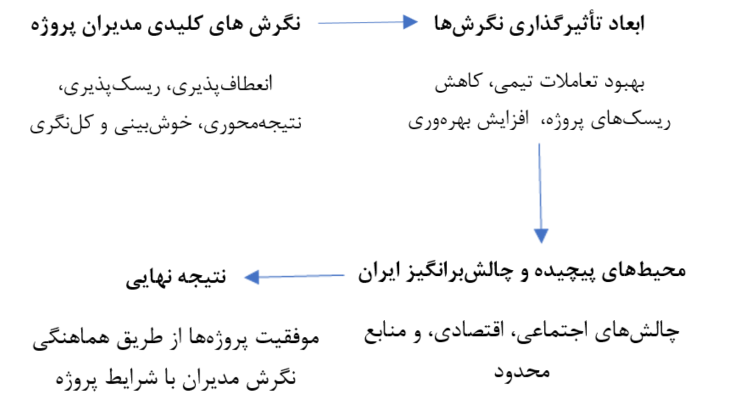
[۱] کارشناسی ارشد، گروه مدیریت پروژه و ساخت، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، جزیره کیش، ایران

[۲] استادیار، گروه مهندسی و مدیریت ساخت، دانشکده عمران، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

[۳] استادیار، گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده مهندسی معماری، دانشگاه تهران، تهران، ایران

[۴] دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مهندسی و مدیریت ساخت، دانشکده عمران، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

چکیده گرافیکی



برجسته‌ها

- نگرش‌های مدیران پروژه، شامل انعطاف‌پذیری، ریسک‌پذیری، نتیجه‌محوری، خوش‌بینی و کل‌نگری، بر موفقیت پروژه‌های ساخت تأثیر دارند.
- نگرش مثبت و فعالانه مدیران، بهبود تعاملات تیمی، کاهش ریسک‌ها و افزایش بهره‌وری سازمانی را تسهیل می‌کند.
- نگرش‌های مدیریتی در محیط‌های پیچیده و چالش‌برانگیز مانند ایران، عاملی کلیدی در مدیریت موفق پروژه‌ها هستند.

چکیده

مدیریت پروژه‌ها در صنعت ساخت به دلیل پیچیدگی و چالش‌های متعدد، نیازمند مدیرانی با شایستگی‌های کلیدی است. یکی از جنبه‌های مهم شایستگی که کمتر مورد توجه قرار گرفته، نگرش و طرز تفکر مدیران پروژه است. این پژوهش با هدف بررسی تأثیر نگرش مدیران پروژه بر موفقیت آن‌ها در صنعت ساخت ایران انجام شده است. برای دستیابی به این هدف، از رویکرد کیفی بهره گرفته شد و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۰ مدیر پروژه باتجربه که با روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند، گردآوری شدند. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار Atlas.ti نسخه ۷ و با استفاده از کدگذاری باز انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که نگرش‌هایی همچون انعطاف‌پذیری، ریسک‌پذیری، نتیجه‌محوری، خوش‌بینی و کل‌نگری تأثیر قابل توجهی بر موفقیت پروژه‌ها دارند. تحلیل روابط بین کدها نشان داد که نگرش مدیران پروژه می‌تواند در بهبود تعاملات تیمی، کاهش ریسک‌های پروژه و افزایش کارایی نقش مهمی ایفا کند. همچنین مشخص شد که نگرش‌های مدیران پروژه به‌عنوان بخشی پنهان از شایستگی آن‌ها، نقش کلیدی در غلبه بر چالش‌های خاص محیطی و اجتماعی ایران ایفا می‌کنند. به‌عنوان مثال، نگرش فعالانه و بلندمدت مدیران در مواجهه با مسائل پیچیده پروژه‌ها تأثیر بسزایی در دستیابی به نتایج مطلوب داشت. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که تطبیق نوع نگرش مدیران با شرایط پروژه، می‌تواند احتمال موفقیت پروژه‌ها را افزایش دهد. این پژوهش، با تمرکز بر تأثیر نگرش‌های مدیریتی، به دانش موجود در حوزه مدیریت پروژه افزوده و نشان می‌دهد که توسعه نگرش‌های مثبت می‌تواند به بهبود عملکرد مدیران پروژه و افزایش بهره‌وری سازمان‌ها منجر شود.

مشخصات مقاله

تاریخچه مقاله:

نوع مقاله: علمی پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۳/۰۹/۱۴

بازنگری: ۱۴۰۳/۱۰/۰۸

پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۱۲

ارائه برخط: ۱۴۰۳/۱۰/۱۲

*نویسنده مسئول:

farhad.saeedi@srbiau.ac.ir

کلیدواژه‌ها:

مدیریت پروژه

نگرش

شایستگی

موفقیت

۱- مقدمه

مدیریت پروژه‌ها همواره با چالش‌ها و موانع متعددی مواجه بوده است و غلبه بر این چالش‌ها نیازمند بهره‌گیری از مدیرانی با شایستگی‌های کلیدی است (Mehrabi et al., 2015). شایستگی به‌عنوان یکی از عناصر بنیادین موفقیت، تفاوت میان مدیران کارآمد و ناکارآمد را تعیین می‌کند (Shahrokhinejad, 2014). بویاتزیس (Boyatzis, 2017) شایستگی را مشخصه‌های اساسی یک فرد تعریف می‌کند که شامل انگیزه، خصیصه، مهارت یا دانش مورداستفاده فرد است. در تعریفی دیگر، پری (Parry, 2011) شایستگی را مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها می‌داند که تأثیر مستقیم بر عملکرد شغلی دارد و با آن همبستگی دارد (Saeedi, 2021).

در ایران، مدیران پروژه با درجات مختلفی از شایستگی‌ها و نگرش‌ها فعالیت می‌کنند، اما بسیاری از آنان، علیرغم داشتن دانش و مهارت کافی، در مواجهه با چالش‌های محیطی خاص کشورهای درحال‌توسعه، موفقیت محدودی دارند. این امر نشان‌دهنده نقش حیاتی مؤلفه نگرش به‌عنوان بخشی مستقل و مکمل از شایستگی‌های مدیران پروژه است (Saeedi, 2021). مرور استانداردهای بین‌المللی مدیریت پروژه، نظیر ICB[1] (مبنای شایستگی از IPMA)، جایگاه برجسته نگرش را به‌عنوان عاملی تعیین‌کننده در موفقیت مدیران نشان می‌دهد. نگرش از دیدگاه چاو (Chave, 1928) مجموعه‌ای از احساسات، اعتقادات و تمایلاتی است که آمادگی فرد را برای عمل فراهم می‌کند. نگرش نه‌تنها در تصمیم‌گیری، بلکه در تعاملات تیمی، مدیریت ریسک و کیفیت عملکرد پروژه نقش بسزایی ایفا می‌کند. شایستگی‌های مدیران پروژه در سه بعد اصلی دسته‌بندی می‌شوند: دانش، مهارت و نگرش. دانش به اطلاعات و تخصص فنی مرتبط با حوزه فعالیت مدیر اشاره دارد. مهارت‌ها شامل توانایی‌های عملی در مدیریت منابع، برنامه‌ریزی و حل مسائل است. نگرش که اغلب به‌عنوان یک مؤلفه پنهان شایستگی شناخته می‌شود، نشان‌دهنده طرز فکر و چارچوب ذهنی مدیر در مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌ها است. تحقیقات اخیر نشان داده‌اند که نگرش‌های مدیران پروژه، به‌ویژه در محیط‌های پویا و متغیر، می‌توانند تأثیری مستقیم بر موفقیت پروژه‌ها داشته باشند. مدیرانی با نگرش مثبت و فعالانه تمایل دارند تصمیمات اثربخش‌تری بگیرند و تعاملات تیمی مؤثرتری برقرار کنند (Saeedi, 2021).

در کشورهای درحال‌توسعه مانند ایران، عواملی نظیر پیچیدگی‌های اجتماعی، اقتصادی و محدودیت‌های منابع، اهمیت نگرش مدیران را دوچندان کرده است. در این شرایط، مدیرانی که دارای نگرش‌های انعطاف‌پذیر، ریسک‌پذیر و نتیجه محور هستند، عملکرد بهتری در مواجهه با چالش‌های پیش‌بینی‌نشده از خود نشان می‌دهند. این موضوع بر نقش نگرش به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی در شایستگی مدیران پروژه تأکید دارد (Saeedi, 2021). برای مثال، در پروژه‌های عمرانی بزرگ، نگرش کل‌نگر و بلندمدت می‌تواند به بهبود کیفیت خروجی‌ها و کاهش ریسک‌ها منجر شود. اهمیت تأثیر نگرش بر موفقیت پروژه‌ها در محیط پیچیده و پویای ایران، به‌ویژه در شرایط فعلی کشور، موضوعی است که نیازمند بررسی عمیق است. پژوهش حاضر، با تمرکز بر این مؤلفه، به واکاوی چگونگی تأثیر نگرش‌های مدیران پروژه بر موفقیت آنان پرداخته است. هدف اصلی تحقیق، شناسایی مهم‌ترین نگرش‌های مؤثر و بررسی میزان اثرگذاری آن‌ها در موفقیت مدیران پروژه‌های ایرانی است. همچنین این پژوهش در تلاش است تا نشان دهد چگونه می‌توان با توسعه نگرش‌های مثبت، عملکرد مدیران را بهبود بخشید و بهره‌وری سازمانی را افزایش داد.

پرسش‌های اصلی این پژوهش عبارت‌اند از:

۱) آیا بین نگرش‌های مدیران پروژه و موفقیت آنان ارتباط معناداری وجود دارد؟

۲) کدام نگرش‌ها بیشترین تأثیر را بر موفقیت مدیران پروژه دارند؟

۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

برای موفقیت پروژه، وجود یک مدیر پروژه با دارا بودن طیف وسیعی از شایستگی‌های کلیدی ضروری می‌باشد. بسیاری شایستگی‌های مدیر پروژه را با اثربخشی مدیریت پروژه، موفقیت پروژه و همچنین عملکرد پروژه و سازمان مرتبط می‌دانند. آگاهی از رابطه بین شایستگی‌ها و موفقیت پروژه در حال افزایش بوده و درنتیجه، سازمان‌های موفق بر به‌کارگیری مدیرانی که

[1] IPMA Competence Baseline

شایستگی‌های کلیدی را دارا باشند، متمرکزشده‌اند (Mehrabi et al., 2015). رابطه‌ای که میان موفقیت پروژه و شایستگی مدیران پروژه وجود دارد امری ضروری در توسعه تیم پروژه به‌حساب می‌آید لذا با تقویت تیم پروژه، مهارت‌ها و شایستگی‌های فنی اعضای تیم پروژه و البته شایستگی‌های فردی مدیر پروژه، به‌خوبی می‌توان عملکرد پروژه را ارتقاء داد. (Arab et al., 2018).

۲-۱- مفهوم شایستگی

شایستگی شامل مجموعه تجارب، دانش‌ها، مهارت‌ها، خصیصه‌ها، ذهنیت از خود با نقش اجتماعی، ارزش‌ها و نیز نگرش‌هایی یک مدیر که در طول حیاتش کسب کرده است، می‌باشد (Viitale, 2005). اعتقاد میرابیل (Mirabile, 1997) نیز بر این است که در انتخاب شایسته‌ترین‌ها باید به توانایی‌ها، شاخص‌های رفتاری، باورها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش‌ها و مهارت‌های افراد توجه شود.

اصلی‌ترین مبنای گزینش مدیران پروژه، استانداردهایی هستند که به مقوله شایستگی، توجه ویژه دارند. از مهم‌ترین این استانداردها می‌توان به استاندارد PMCDF[1] (چارچوب توسعه شایستگی مدیر پروژه) انستیتو مدیریت پروژه آمریکا (PMI[2])، استاندارد ICB انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه (IPMA) و استاندارد NCSPM[3] انجمن مدیریت پروژه استرالیا (AIPM[4]) اشاره کرد. بر مبنای این استانداردها و همچنین بر اساس تعاریفی که صاحب‌نظران از شایستگی ارائه کرده‌اند شایستگی مدیر پروژه ارتباط مستقیم با دانش، مهارت، تجربه، توانایی و نگرش‌های وی دارد.

۲-۲- مفهوم نگرش

کلمه "نگرش[5]" در فرهنگ لغت آکسفورد[6] این‌گونه معنی شده است: «طرز فکر و احساس شما در مورد کسی یا چیزی؛ روشی که شما نسبت به کسی یا چیزی رفتار می‌کنید که نشان می‌دهد چگونه احساس و فکر می‌کنید». از دیدگاه علم روانشناسی، نگرش سازمان بادوامی از باورهاست حول یک شیء یا موقعیت که فرد را آماده می‌کند تا به صورتی ترجیحی نسبت به آن واکنش نشان دهد. نگرش، خود پاسخ‌های آشکار یا احتمال وقوع آن‌ها نیست بلکه یک متغیر مداخله‌گر است که بین محرک و پاسخ عمل می‌کند و از رفتار آشکار استنباط می‌شود. نگرش رفتار نیست بلکه پیش‌شرط رفتاراست (Allport, 1962). نگرش‌ها تعیین‌کننده رفتارها هستند و این فرض به‌طور ضمنی دلالت بر این امر دارد که با تغییر دادن نگرش‌های افراد می‌توان رفتارهای آن‌ها را تغییر داد (Karimi, 2022).

۲-۳- ادبیات و بررسی پیشین

در تحقیقات رسمی بیان شده است که وقتی کارکنان نسبت به وظایف خود نگرش مثبتی داشته باشند، بر عملکرد آن‌ها تأثیر می‌گذارد و به آن‌ها کمک می‌کند تا به اهداف پروژه‌های محول شده به‌طور کارآمدتر دست یابند (Webster Jr & Keller, 2004). نتیجه یکی دیگر از تحقیقات انجام‌شده، آرماندو اعلام می‌کند که در کنار مهارت‌های فنی، داشتن نگرش مثبت نیز در حین کار بر روی یک پروژه ضروری است تا منجر به موفقیت پروژه شود. از سوی دیگر، اگر عضو تیم یا مدیر پروژه نگرش منفی نسبت به وظایف پروژه داشته باشد، منجر به شکست پروژه خواهد شد (Armando, 2022). همچنین به گفته سولومون (Solomon, 2010) یک پروژه زمانی موفق خواهد شد که تیم‌های پروژه از خطرات آگاه باشند و ازنظر روانی برای مقابله با آن‌ها آماده باشند. اگرچه یک نگرش مثبت تضمین نمی‌کند که هیچ‌گونه عدم قطعیتی وجود ندارد، اما به تیم‌ها کمک می‌کند تا با عدم اطمینان، با موفقیت بیشتری برخورد کنند (Solomon & Lawson, 2010).

ازجمله مطالعاتی که اهمیت عنصر نگرش در بین مهندسان شاغل در پروژه‌های عمرانی نشان می‌دهد، مطالعه‌ای است که در سال ۲۰۱۹ انجام شد. مطابق گزارش ارائه‌شده، شرکت‌کنندگان در اجلاس انجمن مهندسان عمران آمریکا (ASCE[7]) دنیای مهندسان عمران

[1] Project Manager Competency Development Framework
[2] Project Management Institute
[3] National Competency Standards for Project Management
[4] Australian Institute of Project Management
[5] Attitude
[6] Oxford Advanced Learner's Dictionary
[7] American Society of Civil Engineering

را در سال ۲۰۲۵ بسیار متفاوت‌تر و حتی چالش‌برانگیزتر پیش‌بینی نموده‌اند. آنان ویژگی‌های موردنیاز برای یک مهندس عمران را در سال ۲۰۲۵ این‌گونه تعریف کردند که مهندسان عمران باید آگاه، ماهر و دارای نگرش‌های مساعد برای انجام کار با استفاده از شیوه‌های حرفه‌ای باشند (Raharjo & Setiawan, 2019). همچنین، اضافه می‌شود در تحقیق دیگری (Henkel et al., 2019) نتیجه‌گیری کرده‌اند مشاغلی که روی افرادی سرمایه‌گذاری می‌کنند که شخصیت آن‌ها با کار پروژه تطابق بیشتری دارد، احتمال موفقیت بیشتری دارند، اضافه می‌شود از دیدگاه ملک‌اوغلو (Melekoglu, 2013) نگرش عامل مهمی است که به موفقیت یک پروژه می‌انجامد (Henkel et al., 2019).

درنتیجه پژوهشی که در سال ۲۰۲۲ انجام شد نگرش مدیران پروژه به‌عنوان یکی از پنج عامل تأثیرگذار در شایستگی آنان برشمرده شد؛ سایر عوامل شامل دانش، توانایی حل مسئله، مهارت‌های فنی و رفتار بودند (Rauzana & Dharma, 2022). از سوی دیگر نگرش به‌عنوان یکی از عوامل شخصی مؤثر بر خلق شایستگی جدید در سطح فردی و زیرمجموعه قابلیت‌های شخصی قابل‌تعریف است. از این دیدگاه، افراد دارای نگرش مثبت، تعلق‌خاطر و علاقه زیادی به حوزه تخصصی خود دارند و می‌خواهند نهایت تلاش خود را در آن حوزه به‌کارگیرند (Medina et al., 2022). همچنین به گفته دینگ (Ding, 2016) در مدیریت پروژه مدیر پروژه نقش کلیدی دارد و می‌تواند به‌عنوان روح پروژه در نظر گرفته شود. وی همچنین اضافه می‌کند سه عنصر؛ توانایی، انگیزه و نگرش برای یک فرد برای انجام یک کار وجود دارد.

در زمینه ریسک، نتیجه تحقیقی که توسط قاضی (Qazi et al., 2021) انجام‌شده، بیان‌گر این مطلب است که نگرش مدیر پروژه در خصوص موضوع ریسک در ابعاد مختلف، بر روی عملکرد پروژه تأثیرگذار است. همچنین در تحقیقی دیگر، نتیجه گرفته‌شده که بررسی رفتارهای تصمیم‌گیرندگان، بدون داشتن درک مناسبی در مورد نگرش ریسک آنان، دشوار و نادرست خواهد بود (Yuan & Wang, 2011). همچنین از پژوهشی دیگر نتیجه گرفته شده است که یکی از ویژگی‌های هر رهبر موفق، نگرش پیشگیرانه است؛ به این معنی که یک رهبر باید در برنامه‌ریزی، مدیریت ریسک و اقدامات مربوط به کنترل کیفیت، فعالانه عمل کند (Shivakumar, 2018). تحقیقی که توسط ساتریزنو و همکاران انجام شد نشان می‌دهد نگرش اثر معناداری بر روی بهره‌وری دارد (Sutrisno et al., 2023). همچنین یافته‌های تحقیق کارلسن و همکاران (Karlsson et al., 2022) بیان‌گر وجود ارتباط مستقیم بین نگرش کارکنان و بهره‌وری کاری است.

۲-۴- نوآوری تحقیق

در عمده پژوهش‌هایی که به آن‌ها اشاره شد، به نگرش به‌عنوان یک مفهوم عام پرداخته‌شده و تنها در تعداد کمی از آن‌ها به نگرش‌های خاص همچون ریسک یا نگرش‌های مثبت و منفی اشاره شده است؛ همچنین با مرور مطالعات انجام‌شده در این حوزه در داخل کشور، مشخص شد کار پژوهشی چندانی در این رابطه انجام‌نشده و جای چنین تحقیقی در مقوله مدیریت پروژه خالی است که این مسئله می‌تواند ناشی از انتزاعی بودن مؤلفه نگرش نسبت به مؤلفه‌های دانشی و مهارتی مدیران پروژه باشد. آنچه این تحقیق در پی آن است یافتن اصلی‌ترین نگرش‌هایی است که بیشترین تأثیرگذاری را در موفقیت مدیران پروژه دارند (Qazi et al., 2021). شایان‌ذکر است ازآنجایی‌که مفهوم نگرش از حوزه روانشناسی به قلمرو مدیریت پروژه ورود پیدا کرده است، چنانچه درنتیجه این پژوهش ارتباط معناداری بین نگرش و موفقیت مدیران پروژه یافت شود، آنگاه در خصوص نگرش‌هایی که تغییر آن‌ها در فرد امکان‌پذیر بوده و موجب افزایش بهره‌وری می‌شود، می‌توان به‌تدریج، با تلفیق ظرفیت‌های دو حوزه روانشناسی و مدیریت پروژه به توسعه شایستگی‌های مدیران پروژه روی آورد (Yuan &Wang, 2011).

۲-۵- مبانی مدل تجویزی توسعه مدیر پروژه محور

در محیط با ویژگی‌های بستری پویا، تمرکز صرف بر شایستگی‌های مدیر پروژه به‌تنهایی راهگشا نیست. ضرورت توجه به سایر ارکان تأثیرگذار در سطوح بالاتر سازمانی و محیطی و در قالب یک منظومه نهادی پروژه محور امری اجتناب‌ناپذیر است. در این منظومه نهادی باید توجه به بازتعریف شایستگی‌های مدیر طرح و مدیر سبد

پروژه‌ها به‌صورت هم‌زمان موردتوجه قرار گیرد. همچنین تدوین کدهای اخلاقی متناسب، موضوعی حائز اهمیت است. در حوزه قوانین و مقررات، بازنگری قوانین، شفافیت و کارآمدی مطابق شرایط فعلی بستر انجام پروژه و حرکت به سمت حکمرانی پروژه محور و تغییر پاسخگویی شخص حقیقی به شخص حقوقی در مواجهه با سازمان‌های نظارتی، بخش‌های دیگر مکمل این منظومه نهادی بومی پروژه محور هستند. توجه به این موضوعات، موتور محرک اثربخشی شایستگی‌های مدیر پروژه خواهد بود. استقرار نظام شایستگی بر مبنای مدل توسعه‌یافته بومی شایستگی، می‌تواند به‌عنوان راهبردی کلیدی سایر راهبردهای مورداشاره را در یک نظام دقیق ساماندهی و هدایت کند (Saeedi et al., 2024).

۳- روش تحقیق

نظر به اینکه هدف اصلی تحقیق حاضر، بررسی نقش و تأثیر مؤلفه نگرش در توسعه شایستگی‌های مدیران پروژه است؛ لذا در این پژوهش، نوع نگرش به‌عنوان متغیر مستقل و عملکرد نهایی و میزان موفقیت به‌عنوان متغیر وابسته به شمار می‌آید. برای تحقق هدف تحقیق تصمیم گرفته شد تا مهم‌ترین نگرش‌های تأثیرگذار در موفقیت مدیران پروژه گردآوری شود. ازآنجایی‌که در پی استخراج دانش ضمنی خبرگان این حوزه بودیم، لذا راهبرد کیفی و روش تحلیل محتوای کیفی، مصاحبه برای گردآوری داده‌ها انتخاب شد. مخاطبان مصاحبه از میان افراد باتجربه و صاحب‌نظر در صنعت ساخت ایران برگزیده شدند. انتخاب مصاحبه‌شوندگان به‌صورت نمونه‌گیری نظری و با روش گلوله برفی صورت گرفت. نمونه‌گیری تا زمان رسیدن تعداد نمونه‌ها به حد موردنظر محقق (مرحله اشباع نظری) ادامه پیدا کرد. اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن شواهد کافی در خصوص مقوله‌ها و رابطه آن‌ها به‌دست‌آمده باشد و بررسی نمونه‌های بیشتر، داده‌های جدیدی برای پژوهش به همراه نداشته باشد (Glaser, 1992). در این پژوهش پس از هشتمین مصاحبه، نتایج تکراری بوده و مؤلفه نگرشی جدیدی به دست نیامد و درنهایت پس از دهمین مصاحبه، تعداد نمونه‌ها کافی تشخیص داده شد. سپس داده‌های گردآوری‌شده با کمک نرم‌افزار مختص تحلیل داده‌های کیفی، پردازش گردیده و پس از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، مهم‌ترین نگرش‌های اثرگذار در موفقیت مدیران پروژه، از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان شناسایی گردیدند. مشخصات توصیفی مصاحبه‌شوندگان در جدول **۱** آمده است. در خصوص جهت‌گیری تحقیق حاضر باید گفت گرچه تاکنون در خصوص موضوع شایستگی در حوزه مدیریت پروژه و موضوع نگرش، در حوزه روانشناسی به‌صورت جداگانه پژوهش‌هایی انجام شده است؛ لیکن در این تحقیق، تلفیق این دو موضوع در شرایط ویژه کشور و به‌صورت مشخص برای مدیران پروژه موردبررسی قرار گرفته است؛ ازاین‌رو می‌توان گفت جهت‌گیری کلی تحقیق، توسعه‌ای-کاربردی است.

جدول ۱. مشخصات توصیفی مصاحبه‌شوندگان

Table 1. Descriptive characteristics of interviewees

ردیف	تحصیلات	حوزه‌ی فعالیت فعلی	رشته‌ی فعالیت فعلی	سمت شغلی فعلی	سابقه‌ی کار (سال)
۱	کارشناسی ارشد	بخش خصوصی	مشاور	مدیرعامل	۳۳
۲	کارشناسی ارشد	بخش دولتی	کارفرما	مدیر ساخت	۳۱
۳	کارشناسی ارشد	بخش خصوصی و دولتی	کارفرما	مدیرعامل	۳۱
۴	کارشناسی	بخش خصوصی و دولتی	کارفرما	مدیرعامل	۳۱
۵	کارشناسی ارشد	بخش دولتی	کارفرما	معاون اجرایی	۳۱
۶	کارشناسی	بخش خصوصی	پیمانکار	مدیرعامل	۳۳
۷	کارشناسی	بخش دولتی	کارفرما	مدیر قراردادها	۳۴
۸	کارشناسی	بخش خصوصی	پیمانکار	مدیر پروژه	۳۳
۹	کارشناسی	بخش خصوصی	پیمانکار	مدیر پروژه	۳۴
۱۰	کارشناسی	بخش خصوصی	پیمانکار	مدیر پروژه	۳۴

همچنین، باید گفت این تحقیق، ازآنجایی‌که به دنبال شناسایی نگرش‌های مدیران پروژه است دارای رویکرد اکتشافی است.قلمرو مکانی این تحقیق، کشور ایران می‌باشد. نیز قلمرو زمانی این تحقیق، بازه زمانی حدفاصل اول فروردین ۱۴۰۲ تا پایان آذر ۱۴۰۲ در نظر گرفته شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر را مدیران پروژه مجرب شاغل در صنعت ساخت ایران تشکیل می‌دهند. در زمینه تحلیل داده‌های بخش کیفی تحقیق، یکی از کاربردی‌ترین نرم‌افزارهایی که برای تحلیل داده‌های کیفی وجود دارد نرم‌افزار Atlas.ti است. در این تحقیق نیز از همین نرم‌افزار جهت تحلیل داده‌های کیفی بهره گرفته شد. به‌این‌ترتیب که پس از تکمیل فرایند جمع‌آوری داده‌ها که شامل انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و ضبط فایل صوتی مصاحبه‌ها بود، متن کلیه مصاحبه‌ها تایپ و به نرم‌افزار منتقل شد. سپس از بین جملات مطرح‌شده در این مصاحبه‌ها، نکاتی که به موضوع تحقیق مربوط بودند، موردتوجه قرار گرفتند. در مرحله بعد، با انجام فرایند کدگذاری مؤلفه‌هایی که به اهداف بخش کیفی تحقیق مربوط بودند، شناسایی‌شده و پس از طی مراحلی که در سطور بعدی خواهد آمد، هدف تحقیق که همانا شناسایی نگرش‌های اثرگذار در موفقیت مدیران پروژه در صنعت ساخت کشور بود محقق گردید. به لحاظ کنترل روایی، تمامی مراحل کدگذاری با استفاده از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها انجام و برای کسب اطمینان بیشتر از روایی پارادایم کدگذاری در این تحقیق، متن هر مصاحبه و مراحل کدگذاری چندین بار توسط محقق مرور شد. همچنین جهت کنترل پایایی تحقیق، کلیه مراحل انتخاب نقل‌قول‌ها و ارتباط آن‌ها با هدف تحقیق، کدگذاری‌های مرتبط با هر نقل‌قول و نیز ارتباط بین کدها با یکدیگر، با استفاده از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها انجام و برای کسب اطمینان از پایایی ابزار سنجش، این فرایند بارها توسط محقق مرور و اطمینان از پایایی آن، حاصل شد.

۴- یافته‌های تحقیق

تحقیق حاضر با هدف یافتن مهم‌ترین نگرش‌های تأثیرگذار در موفقیت مدیران پروژه در شرایط فعلی کشور و همچنین بررسی میزان اثرگذاری این نگرش‌ها انجام شد. با توجه به اهمیت موضوع نگرش و علی‌الخصوص انتزاعی بودن این مفهوم، تصمیم گرفته شد تا مسیر تحقیق با اتخاذ رویکرد کیفی دنبال شود. در مسیر تحقیق در موضوعات انتزاعی ، امکان ایجاد ابهام در سؤالات و پاسخ‌ها وجود دارد؛ اما ازآنجایی‌که فضای مصاحبه معمولاً فضای منعطفی است، امکان رفع ابهام وجود داشته و دریافت و جمع‌آوری داده‌ها، به شکل کامل‌تر و عمیق‌تری انجام می‌شود. این انتخاب به برقراری ارتباط مستقیم بین محقق و مصاحبه‌شونده کمک می‌کند. به‌علاوه می‌توان به ارزیابی عمیق ادراک‌ها، طرز فکرها، نگرش‌ها و تلقی‌های مصاحبه‌شونده پرداخت. جهت دستیابی به این هدف، انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته در دستور کار قرار گرفت؛ به این معنی که سؤالاتی با هدف آغاز و هدایت مسیر مصاحبه طراحی شد و پس از بارها بررسی از زوایای مختلف با کمک اساتید راهنما و خبرگان، ویرایش نهایی‌شده و به‌عنوان سؤالات اصلی در نظر گرفته شد؛ البته در جریان مصاحبه‌ها، با توجه به فضای مصاحبه و مباحث مطروحه، سؤالات متعددی پیش می‌آمد که لزوماً جزو چند سؤال اولیه نبود اما یافتن پاسخ آن‌ها در جهت دستیابی به اهداف تحقیق و افزایش غنای کار بود. مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع نظری پیش رفت و مسیر انجام مصاحبه‌ها و بیان سؤالات به‌گونه‌ای طراحی شده بود که مصاحبه‌شوندگان به بیان تجربیات عینی خود (و نه ایده‌آل‌های ذهنی) بپردازند. در مرحله تحلیل داده‌ها، ابتدا متن تک تک مصاحبه‌ها چندین بار با دقت توسط محقق مرور شد. سپس عبارات و جملاتی که به‌نوعی به موضوع تحقیق مربوط بودند، از متون مصاحبه‌ها استخراج شدند. به این عبارت و جملات، شواهد گفتاری یا نقل‌قول نیز گفته می‌شود. در مرحله بعد، به هرکدام از این نقل‌قول‌ها یک یا چند کد خلاصه چندکلمه‌ای اختصاص داده شد به‌نحوی‌که بتواند به بهترین شکل ممکن، منعکس‌کننده مفهوم موردنظر مصاحبه‌شوندگان باشد. این فرایند، کدگذاری باز نامیده می‌شود. به‌این‌ترتیب در پایان این مرحله، کدها، مؤلفه‌ها و همچنین نکات کلیدی که به اهداف تحقیق مربوط بودند، شناسایی شدند. لازم به ذکر است کدهای برآمده از نقل‌قول‌های مصاحبه‌شوندگان، همگی لزوماً از جنس نگرش نیستند. آن‌ها ممکن است از جنس نگرش باشند و یا مؤلفه‌هایی باشند که ما را به سمت شناسایی و رمزگشایی از نگرش نهفته در این سخنان می‌برند؛ یعنی نگرشی که مصاحبه‌شونده به‌صورت

غیرمستقیم و ناخودآگاه به آن اشاره دارد و یا حتی تحت امر، دلیلی بر اکتشافی بودن رویکرد تحقیق حاضر است. به‌این‌ترتیب با توجه به توضیحات فوق، در قدم اول شواهد گفتاری شناسایی شدند. تعداد شواهد گفتاری شناسایی‌شده مرتبط با موضوع تحقیق در ۱۰ مصاحبه، جمعاً ۳۴۸ نقل‌قول بود. در شکل ۱ پراکندگی تعداد شواهد گفتاری در مصاحبه‌های مختلف آمده است. فرایند کدگذاری مصاحبه‌ها به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مراحل تحلیل کیفی تلقی می‌شود. در این مرحله است که نشانه‌های حرکت به‌سوی هدف تحقیق، به‌تدریج نمایان می‌شود. در جدول **۲** نمونه‌ای از کدگذاری روی شواهد گفتاری برخی از مصاحبه‌ها قابل‌مشاهده است.

پس از تکمیل فرایند کدگذاری، نقل‌قول‌ها بارها توسط محقق مرور شدند تا جایی که اطمینان حاصل شد که تمام کدهای مرتبط با موضوع تحقیق، از دل نقل‌قول‌ها بیرون کشیده شده‌اند. با این اوصاف، نهایت تعداد ۵۵ کد یکتا به دست آمد. این کدها درمجموع ۱۰ مصاحبه، جمعاً ۶۲۱ بار در نقل‌قول‌ها تکرار شدند. این کدها یا از جنس نگرش بودند و یا وجود نگرشی پنهان در گفتار مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دادند. در جدول ۳ لیست کدهای برآمده از نقل‌قول‌ها به همراه تعداد تکرار آن‌ها در مصاحبه‌ها آمده است به این معنی که در مجموع مصاحبه‌ها، چند بار به هر کد اشاره شده است.

پس از اتمام کدگذاری، نوبت به بررسی و مکاشفه در روابط بین کدها رسید. ازآنجایی‌که هدف تحقیق، یافتن نگرش‌های مؤثر در موفقیت مدیران پروژه بود، لذا تمرکز این بخش از کار را بر روی پیدا کردن روابطی بین کدهای مربوطه و ویژگی‌های نگرشی مدیران پروژه قرار دادیم؛ به این معنی که از کنار هم قرار دادن کدهای هم‌خانواده (کدهایی که مشترکاً به یک نگرش خاص مربوط می‌شوند) و ترسیم روابط بین آن‌ها، نگرش‌های تأثیرگذار در موفقیت پروژه‌ها شناسایی شد. فضای گرافیکی مناسب نرم‌افزار Atlas.ti نیز این امکان را فراهم نمود تا بتوان روابط بین کدها را با اشراف کامل بررسی کرد.

جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری شواهد گفتاری

Table 2. Example of coding of speech evidence

شماره مصاحبه	نقل‌قول‌ها	کدها
مصاحبه ۱	نقشه‌های پروژه‌ای به نام مرکز دیالیز را که توسط یک شرکت آمریکایی تهیه شده بود، مطالعه می‌کردیم و با طرح خودمان تطبیق می‌دادیم. برخی مسائل فرهنگی هم مطرح بود که باید در نظر گرفته می‌شد. ما برای انجام این کار از چندین بیمارستان بازدید کردیم و با چندین پزشک و پرستار به‌طور مفصل صحبت کردیم و درواقع با تحقیق و پیدا کردن دانش لازم و در کنار آن با استفاده از کمک متخصصین پیش رفتیم.درواقع، این روش این امکان را می‌دهد که خطاها را کم کنیم.	متناسب‌سازی آموزش و توسعه مستمر استفاده از نیروی متخصص
مصاحبه ۲	در جلسه‌ای در حضور وزیر صنایع ونزوئلا، ایشان عنوان کرد: «ایرانی‌ها توان اجرای پروژه کارخانه سیمان در ونزوئلا را ندارند». من همان لحظه تصمیم به انجام این کار گرفتم؛ علیرغم اینکه خیلی کار سختی بود و پروژه بسیار سنگین بود. مبلغ پروژه در سال ۱۳۸۸ حدود ۲۰۰ میلیون دلار بود؛ البته بعداً با الحاقیه به حدود ۳۰۰ میلیون دلار رسید. علیرغم اینکه اجرای کارخانه سیمان کار خاصی است اما ادعای وزیر، من را مصمم به انجام این کار کرد. درنهایت پروژه را با موفقیت به اتمام رساندیم و سربلند بیرون آمدیم.	اعتمادبه‌نفس، مسئولیت‌پذیری و تعهد ریسک‌پذیری خوش‌بینی تأکید بر اهمیت پروژه
مصاحبه ۹	مدیر پروژه‌ای در کشور عراق بودم. انباردار کارگاه با یکی از نیروهای بومی زدوخورد کرده بود. روز بعد مطلع شدیم که آن شخص با تعدادی از اقوام و دوستانش برای انتقام به سمت کارگاه درحرکت هستند. من بعداً متوجه شدم که آن طایفه در هنگام نزاع به‌صورت جمعی عمل می‌کنند تا چنانچه احیاناً قتلی اتفاق افتاد، قاتل واقعی مشخص نشود. اولین کاری که کردم این بود که انباردار را بلافاصله به خانه خودم برده و در اتاقی پنهان کردم. سپس با آنان وارد مذاکره شدم و در تمام مدت سعی می‌کردم با صحبت و تعامل آنان را آرام کنم و منصرفشان کنم. دوران بسیار سختی بود. آن‌ها بسیار غیرمنطقی و عصبانی بودند و درنهایت موفق شدم متقاعدشان کنم.	مدیریت بحران ریسک‌پذیری گرایش به رفتار فعالانه

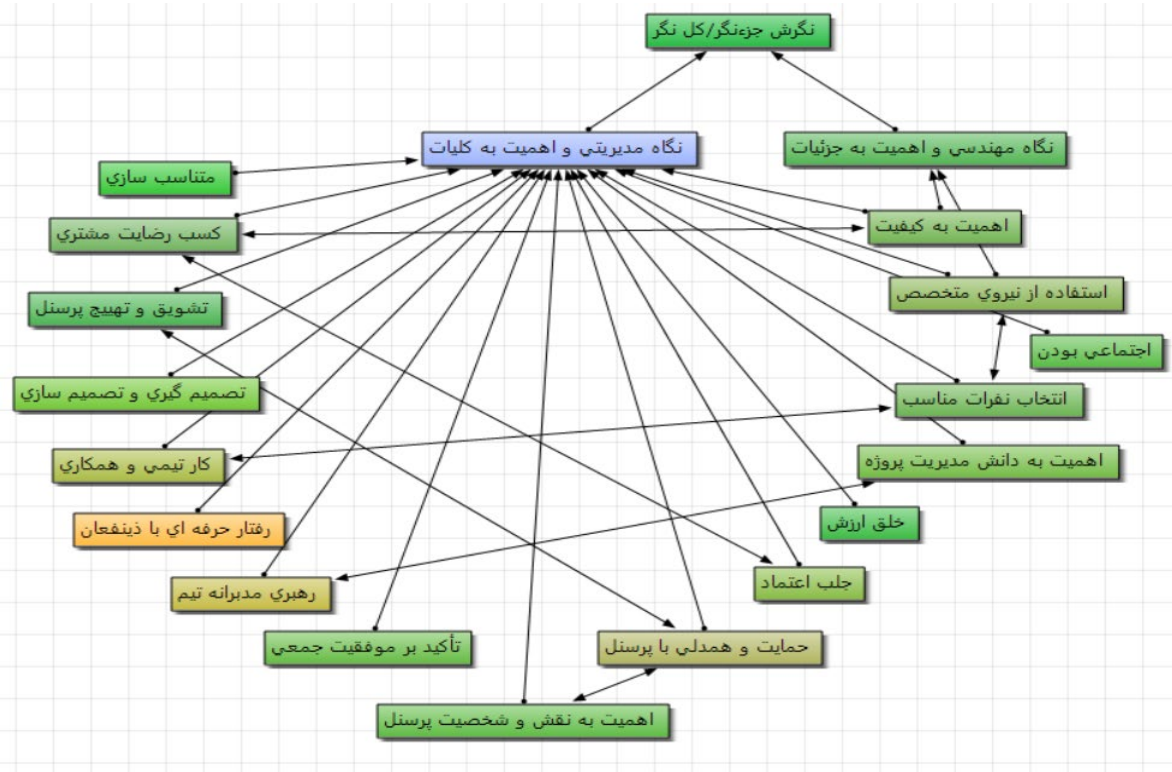
جدول ۳. تکرار کدها در مصاحبه‌ها

Table 3. Repetition of codes in interviews

توصیف کد	تعداد تکرار	توصیف کد	تعداد تکرار
اجتماعی بودن	۷	تمرکز روی فرایندهای انجام کار	۱
احتیاط	۳	توجه به محیط بیرونی پروژه	۶
ارتباط مستمر با پروژه	۱۰	توجه به محیط داخلی پروژه	۲
استفاده از نیروی متخصص	۱۴	توجه به همکاری با ارکان پروژه	۱۳
استقلال کاری	۲	جدیت و پیگیر بودن در کار	۱۱
اعتمادبه‌نفس	۱۰	جستجوی راه‌های موفقیت پروژه	۱۴
اعتماد کردن به تیم	۱۰	جلب اعتماد	۱۴
انتخاب نفرات مناسب	۱۰	حمایت و همدلی با کارکنان	۲۰
انتقال دانش و تجربه	۱۵	خلق ارزش	۳
انجام اقدامات پیشگیرانه	۱۳	خوش‌بینی	۸
انجام اقدامات خلاقانه	۷	دیدگاه سختگیرانه	۳
انعطاف‌پذیری	۱۶	رضایت شغلی	۹
اهمیت به دانش مدیریت پروژه	۱۱	رفتار حرفه‌ای با ذینفعان	۳۴
اهمیت به طراحی و برنامه‌ریزی	۱۱	رهبری مدبرانه تیم	۲۳
اهمیت به کیفیت	۱۱	ریسک‌پذیری	۱۹
اهمیت به مطالعات اولیه	۷	ریشه‌یابی و حل مشکلات	۱۳
اهمیت به نتیجه نهایی	۶	عشق و علاقه به کار و پروژه	۱۴
اهمیت به نقش و شخصیت کارکنان	۸	کار تیمی و همکاری	۱۹
آموزش و توسعه مستمر	۳۰	کسب رضایت مشتری	۱۱
آینده‌نگری	۱۸	کنترل‌گری	۷
بدبینی	۱	گرایش به رفتار منفعلانه	۱
برنامه‌ریزی بلندمدت	۵	گرایش به رفتار فعالانه	۱۳
برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت	۴	متناسب‌سازی	۲
تأکید بر اهمیت پروژه	۲۶	مدیریت بحران	۱۲
تأکید بر موفقیت جمعی	۹	مسئولیت‌پذیری و تعهد	۳۷
تشویق و تهییج کارکنان	۵	نگاه مدیریتی و اهمیت به کلیات	۱۷
تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی	۱۱	نگاه مهندسی و اهمیت به جزئیات	۶
تلاش‌گری	۹	جمع کدها:	۶۲۱

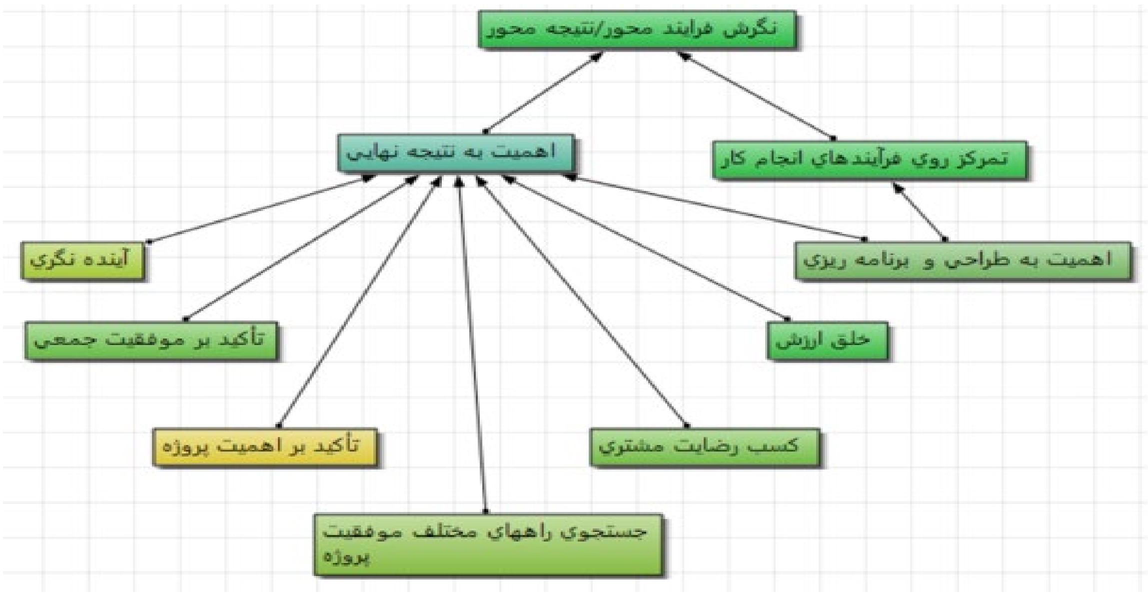
پس از ترسیم شبکه‌های ارتباطی بین این مؤلفه‌ها، نگرش‌های اصلی استخراج و دسته‌بندی شدند. به‌عنوان نمونه، در شکل **۱** شبکه‌های ارتباطی و کدهایی که منتج به استخراج زیرمجموعه "نگرش جزءنگر/ کل‌نگر" گردیده‌اند، نشان داده شده است. همان‌گونه که در این شکل مشخص است کدهایی همچون "متناسب‌سازی"، "کسب رضایت مشتری"، "تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی"، "کار تیمی و همکاری"، "تأکید بر موفقیت جمعی" و ... مؤلفه‌هایی هستند که "نگاه مدیریتی و اهمیت دادن به کلیات" را نمایندگی می‌کنند، از سوی دیگر "نگاه مهندسی و اهمیت دادن به جزئیات"، به "جزءنگر بودن" مدیر پروژه مرتبط است. خروجی این فرایند، شناسایی نگرش‌های اثرگذار بر موفقیت پروژه‌ها بود. همچنین نکته دیگری که در این شبکه‌بندی جالب‌توجه بود، ارتباط عرضی برخی کدها با یکدیگر بود. در توضیح این موضوع باید گفت برخی از کدها یا مؤلفه‌ها به‌جز ارتباطی که با نگرش اصلی و بالادست خود دارند به بعضی از مؤلفه‌های هم‌پایه خود نیز مرتبط‌اند. به‌عنوان‌مثال دو مؤلفه "جلب

اعتماد" و "کسب رضایت مشتری" علیرغم اینکه به گروه نگرشی "نگاه مدیریتی و اهمیت دادن به کلیات" تعلق دارند در کنار آن بین یک رابطه هم‌عرض نیز با یکدیگر دارند به این معنی که "کسب رضایت مشتری" موجب افزایش "جلب اعتماد" می‌شود و بالعکس. وجود روابط این‌چنینی در شبکه می‌تواند به کشف یا استخراج گروه‌های نگرشی کمک کند که خود می‌تواند موضوع تحقیقی دیگر باشد.



شکل ۱. نمایش کدهای زیرمجموعه نگرش جزءنگر/کل‌نگر (خروجی نرم‌افزار Atlas.ti).

Figure 1. Display of codes for the detail-oriented/holistic attitude subcategory (Atlas.ti software output).



شکل ۲. نمایش کدهای زیرمجموعه نگرش فرایندمحور/نتیجه‌محور (خروجی نرم‌افزار Atlas.ti).

Figure 2. Display of codes for the process-oriented/result-oriented attitude subset (Atlas.ti software output).

جدول ۴. دسته‌بندی نگرش‌های مؤثر در موفقیت پروژه‌ها
Table 4. Classification of attitudes effective in project success

ردیف	عنوان نگرش	دسته‌بندی نگرش
۱	انعطاف‌پذیری	نگرش منعطف/ کنترل‌گر
۲	کنترل‌گری	
۳	ریسک‌پذیری	نگرش ریسک‌پذیر/ ریسک‌گریز
۴	احتیاط	
۵	جزءنگری	نگرش جزءنگر/ کل‌نگر
۶	کل‌نگری	
۷	خوش‌بینی	نگرش خوش‌بینانه/ بدبینانه
۸	بدبینی	
۹	فرایندمحوری	نگرش فرایندمحور/ نتیجه‌محور
۱۰	نتیجه‌محوری	
۱۱	دیدگاه فعالانه	نگرش فعالانه/ منفعلانه
۱۲	دیدگاه منفعلانه	
۱۳	خردنگری	نگرش خردنگر/ کلان‌نگر
۱۴	کلان‌نگری	
۱۵	دیدگاه کوتاه‌مدت	نگرش کوتاه‌مدت/ بلندمدت
۱۶	دیدگاه بلندمدت	

شکل **۲** نیز نشان‌دهنده شبکه‌های ارتباطی و کدهایی است که منتج به استخراج زیرمجموعه "نگرش فرایندمحور/نتیجه‌محور" گردیده‌اند. در این شکل نیز ملاحظه می‌گردد که کدهای "آینده‌نگری"، "تأکید بر موفقیت جمعی"، تأکید بر اهمیت پروژه"، "جستجوی راه‌های موفقیت پروژه"، "کسب رضایت مشتری"، و "خلق ارزش" مؤلفه‌هایی هستند که "نتیجه محوری" را به ذهن متبادر می‌کنند. در مقابل، مؤلفه‌ای همچون "اهمیت به طراحی و برنامه‌ریزی" می‌تواند هم "نگرش فرایندمحوری" و هم "نگرش نتیجه‌محوری" را نمایندگی کند. توضیحات تمام متغیرها، پارامترها و نمادهای جدید در روابط، چنانچه پیش از آن توضیح داده نشده‌اند، باید بدون فاصله بعد از رابطه بیان شوند:

- سؤال ۱) آیا بین نگرش‌های مدیران پروژه و شایستگی‌های آنان (با هدف موفقیت در پروژه‌ها) در شرایط فعلی کشور ارتباط وجود دارد؟

نتایج برآمده از مصاحبه‌ها مؤید این مطلب است که بین نگرش‌های مدیران پروژه و شایستگی‌های آنان ارتباط وجود دارد. گرچه در مرور ادبیات موضوع، وجود چنین ارتباطی آشکار شد، اما هدف آن بود که این مهم در شرایط جامعه آماری و زمان تعریف‌شده در این تحقیق، موردسنجش و ارزیابی قرار گیرد. جالب‌توجه است که در تمامی ۱۰ مصاحبه‌ای که انجام شد، کلیه مصاحبه‌شوندگان که از مدیران پروژه مجرب و فعال در صنعت ساخت کشور بودند بر اثرگذاری مؤلفه نگرش بر موفقیت مدیران پروژه تأکید داشتند.

- سؤال ۲) مهم‌ترین نگرش‌های تأثیرگذار در موفقیت مدیران پروژه در شرایط فعلی کشور چیست؟

پاسخ این سؤال، از دل یافته‌های تحقیق قابل‌دستیابی است. مصاحبه با مدیران پروژه باتجربه، با این هدف انجام شد که مهم‌ترین نگرش‌هایی که از دید این مدیران در موفقیت پروژه‌ها اثرگذار است شناسایی گردد. پس از طی مراحلی همچون پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها در نرم‌افزار مختص تحلیل داده‌های کیفی، کدگذاری این متون، یافتن روابط بین کدها و نیز ترسیم شبکه‌های ارتباطی نگرش‌ها که توضیحات آن ارائه شد، نهایتاً نگرش‌های اصلی تأثیرگذار در موفقیت پروژه‌ها شناسایی و در هشت گروه دسته‌بندی شدند که در جدول **۴** ملاحظه می‌شود.

لازم به ذکر است گروه‌بندی کردن این نگرش‌ها، امکان مقایسه کردن آن‌ها را با یکدیگر فراهم می‌کند. همچنین،

نگرش‌های هم‌گروه در برخی موارد متضاد یکدیگر هستند (مانند نگرش‌های خوش‌بینانه و بدبینانه) و در سایر موارد لزوماً متضاد نبوده و می‌توانند صرفاً متفاوت باشند. باید اضافه کرد، دراین‌بین ممکن است نگرش‌هایی نیز وجود داشته باشند که فاقد تأثیر معنادار و یا حتی دارای تأثیر منفی در موفقیت پروژه باشند. یافتن پاسخ این سؤال که کدام نگرش در موفقیت مدیران پروژه تأثیر معنادار دارد و کدام نگرش خیر، و نیز تعیین میزان این تأثیرگذاری، نیازمند تحقیقی جداگانه است.

نگرش‌های تأثیرگذار در موفقیت پروژه‌ها به‌عنوان مهم‌ترین دستاورد مصاحبه‌ها قلمداد می‌شود که عناوین آن‌ها در جدول **۴** آمده است. ذیلاً به توصیف نگرش‌های مذکور می‌پردازیم:

مقصود از نگرش ریسک‌پذیر، برخورداری از آستانه تحمل ریسک بالا است که در تصمیم‌گیری و رفتار یک مدیر پروژه ریسک‌پذیر دیده می‌شود. در مقابل، مدیر پروژه‌ای که در این زمینه‌ها بسیار محتاطانه عمل می‌کند، از آستانه تحمل ریسک پایینی برخوردار بوده و دارای نگرش ریسک‌گریز است. مدیران پروژه دارای نگرش جزءنگر نگاه مهندسی اصطلاحاً میکروسکوپی به پروژه داشته و به جزئیات توجه ویژه‌ای دارند حال آنکه نگاه مدیران کل‌نگر، عمدتاً به کلیات پروژه معطوف است، آنان ترجیح می‌دهند وارد جزئیات نشده و این کار را به متخصصین مربوطه واگذار کنند. برخورد با جوانب مختلف پروژه با درجه انعطاف‌پذیری بالا ناشی از داشتن نگرش منعطف است. در این وضعیت رفتار مدیر پروژه خیلی قابل پیش‌بینی نیست و به درجه انعطاف‌پذیری وی ارتباط دارد. همچنین به تفویض اختیار علاقه بیشتری نشان می‌دهد؛ اما مدیری که در مواجهه با کارکنان و نیز امور جاری پروژه عمدتاً از دیدگاه‌های کنترلی و سختگیرانه پیروی می‌کند به نگرش کنترل‌گر گرایش بیشتری دارد. فرایندمحوری به معنای پیروی مرحله‌ای از تمام فرایندهای تعریف‌شده برای انجام یک فعالیت است. در این حالت، مدیر پروژه خیلی به دنبال تغییر اوضاع و جابجا کردن مراحل مختلف انجام کار نبوده و تمام تمرکز خود را بر انجام موبه‌موی مراحل از پیش تعریف‌شده برای انجام فعالیت مربوطه و حصول نتیجه از این مسیر گذاشته است درحالی‌که برای مدیر پروژه‌ای که دارای نگرش نتیجه‌محور است، کسب نتیجه بالاترین اهمیت را دارد حتی اگر امور پروژه مطابق فرایندهای از پیش تعیین‌شده انجام نشود. او صرفاً زمانی به ترتیب انجام فرایندها وفادار خواهد بود که مسیر دیگری برای کسب نتیجه موردنظرش وجود نداشته باشد.

نگرش خوش‌بینی، ریشه نگاه مثبت به امور است. مدیر پروژه با دیدگاهی مثبت به رویدادهای پروژه می‌نگرد و دارای سوگیری خوش‌بینی است. در طرف مقابل می‌توان از نگرش بدبینانه نام برد. در این حالت مدیر پروژه با بدبینی و دیدگاه منفی جوانب و وقایع پروژه را تحلیل می‌کند. مقصود از نگرش منفعلانه، اکتفا نمودن مدیر پروژه به انجام وظایف و تکالیف از پیش تعیین‌شده است. در این حالت مدیر پروژه تلاش می‌کند در چارچوب شرح وظایفی که از پیش برای وی تعیین‌شده است حرکت کند؛ اما مدیر پروژه‌ای که از نگرش فعالانه برخوردار است در صورت لزوم به‌صورت داوطلبانه و حتی خلاقانه درگیر فعالیت‌ها و اموری می‌شود که منجر به افزایش احتمال موفقیت پروژه گردند حتی اگر این فعالیت‌ها از قبل در شرح وظایف وی نیامده باشند. توجه و تمرکز مدیر پروژه خردنگر عمدتاً به محیط داخل پروژه معطوف است و سعی می‌کند زمان و انرژی خود را صرف امور مربوط به فضای درونی پروژه نماید؛ حال آنکه نگرش کلان‌نگری، به توجه مدیر پروژه به شرایط جامعه‌ای که پروژه در بستر آن در جریان است اشاره دارد. این شرایط می‌تواند زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و … را شامل شود که ممکن است تأثیراتی را بر پروژه داشته باشند. درواقع هر موضوعی که امکان اثرگذاری بر پروژه را داشته باشد ولو اینکه به محیط داخلی پروژه ارتباطی نداشته باشد، از چشم وی پنهان نمی‌ماند. متناسب‌سازی نگرش کوتاه‌مدت، به‌صورت توجه و تمرکز مدیر پروژه بر برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت (مبتنی بر روش‌هایی مانند برنامه‌ریزی چابک) شکل می‌گیرد. در این حالت مدیر پروژه گرایش بیشتری به سمت کارهای زودبازده دارد؛ اما نگرش بلندمدت، در قالب گرایش مدیر پروژه به برنامه‌ریزی‌های درازمدت (مبتنی بر روش‌هایی مانند برنامه‌ریزی آبشاری/ سنتی) تعریف می‌شود.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با اتخاذ راهبرد کیفی و با استفاده از ابزار مصاحبه انجام شد. در این تحقیق، پس از انجام

مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران پروژه مجرب و فعال در صنعت ساخت ایران، مهم‌ترین نگرش‌هایی که از دید مصاحبه‌شوندگان در موفقیت پروژه‌ها اثرگذارند شناسایی شدند که در بخش قبل به آن‌ها اشاره شد. بر مبنای یافته‌های این پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که نگرش و طرز فکر مدیران پروژه در موفقیت پروژه‌هایشان تأثیرگذار است. این دستاورد ثابت می‌کند به‌کارگیری افراد در مسند مدیریت پروژه‌های دارای شرایط منطبق با نوع نگرش و طرز فکر آنان، احتمال موفقیت آنان افزایش خواهد یافت. البته، باید گفت میزان اثرگذاری نگرش‌های مختلف در موفقیت مدیران پروژه، لزوماً یکسان نبوده و می‌تواند متفاوت باشد؛ به این معنی که ممکن است برخی از نگرش‌ها دارای اثرگذاری مثبت معنادار و برخی دیگر دارای اثرگذاری مثبت متوسط در موفقیت مدیران پروژه باشند. برخی از نگرش‌ها نیز ممکن است فاقد اثرگذاری مثبت و یا حتی دارای اثرگذاری منفی و مخرب در موفقیت مدیران پروژه باشند. ویژگی اصلی نگرش‌های برآمده از مصاحبه‌ها در جدول **۵** ملاحظه می‌گردد.

با توجه به نتایج تحقیق حاضر می‌توان گفت چنانچه نوع نگرش مدیران پروژه با شرایط پروژه منطبق باشد، احتمال موفقیت پروژه‌ها افزایش می‌یابد؛ درنتیجه سازمان‌ها می‌توانند با توسعه نگرش‌هایی که دارای اثرگذاری مثبت در موفقیت پروژه‌ها هستند، عملکرد مدیران پروژه را بهبود بخشند و که این خود موجب افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها می‌شود.

مشارکت‌های نویسندگان

همه نویسندگان در مقاله نقش و سهم یکسان داشته‌اند.

تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که هیچ‌گونه تضاد منافع مرتبط با تحقیق حاضر ندارند و نتایج به‌صورت بی‌طرفانه و بدون دخالت منافع شخصی یا حرفه‌ای به‌دست‌آمده است.

قدردانی

نویسندگان از عوامل اجرایی نشریه مهندسی سیستم و بهره‌وری و همچنین داوران محترم که کیفیت این مقاله را افزایش دادند، قدردانی می‌نمایند.

جدول ۵. ویژگی اصلی نگرش‌ها

Table 5. Main characteristics of attitudes

ردیف	عنوان نگرش	ویژگی نگرش
۱	انعطاف‌پذیری	رفتار منعطف با افراد و گرایش به تفویض اختیار
۲	کنترل‌گری	پیروی از دیدگاه‌های کنترلی و سختگیرانه
۳	ریسک‌پذیری	برخورداری از آستانه تحمل ریسک بالا
۴	احتیاط	رفتار بسیار محتاطانه
۵	جزءنگری	توجه به امور مهندسی و جزئیات پروژه
۶	کل‌نگری	توجه به امور مدیریتی و کلیات پروژه
۷	خوش‌بینی	نگاه خوش‌بینانه و مثبت به امور پروژه
۸	بدبینی	نگاه بدبینانه و منفی به امور پروژه
۹	فرایندمحوری	پیروی موبه‌مو از فرایندهای تعریف‌شده هر فعالیت
۱۰	نتیجه‌محوری	توجه ویژه به کسب نتیجه بدون تأکید بر فرایندها
۱۱	دیدگاه فعالانه	مشارکت داوطلبانه و خلاقانه در امور مختلف پروژه
۱۲	دیدگاه منفعلانه	حرکت در چارچوب شرح وظایف از پیش تعیین‌شده
۱۳	خردنگری	توجه به محیط داخلی پروژه
۱۴	کلان‌نگری	توجه به شرایط جامعه‌ای که پروژه در آن جریان دارد
۱۵	دیدگاه کوتاه‌مدت	گرایش به برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و زودبازده
۱۶	دیدگاه بلندمدت	گرایش به برنامه‌ریزی‌های بلندمدت

مراجع

Allport, F. H. (1962). A structuronomic conception of behavior: Individual and collective: I. Structural theory and the master problem of social psychology. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 64*(1), 3–30. https://doi.org/10.1037/h0043563

Arab, F., Zeinalian, A., Jahangiri, A., & Omidvar, G. (2018). Identifying human competencies in increasing the efficiency of project managers. In *1st National Conference of the Iranian Islamic City*, Tehran, Iran. (In Persian)

Aronson, E., Akert, R. M., Sommers, S. R., & Wilson, T. D. (2016). *Social psychology* (9th ed.). Pearson.

Armando, C. C. J. (2022). *Impact of awareness, responsible behavior, and attitude on the project success with the moderating role of innovation and technology: Evidence from Guinea Bissau* (Doctoral dissertation, Ritsumeikan Asia Pacific University).

Chave, E. J. (1928). Scale for measuring attitudes. *Religious Education, 23*(5), 364–369. https://doi.org/10.1080/0034408280230504

Glaser, B. G. (1992). *Emergence vs forcing: Basics of grounded theory analysis*. Sociology Press.

Henkel, T., Marion, J., & Bourdeau, D. (2019). Project manager leadership behavior: Task-oriented versus relationship-oriented. *Journal of Leadership Education, 18*(2), 1–14. https://doi.org/10.12806/V18/I2/R8

Karimi, Y. (2022). *Attitude and attitude change* (17th ed.). Virayesh Publication. (In Persian)

Karlsson, L. M., Jensen, I., & Björklund, C. (2022). Do attitudes towards work or work motivation affect productivity loss among academic employees? *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(2), Article 934. https://doi.org/10.3390/ijerph19020934

Medina, R. (2022). *Managing project competence: The lemon and the loop* (S. Yousefi & F. Saeedi, Trans.). University of Tehran Press. (Original work published 2017)

Mehrabi, D., Rahimi, A., Kashef, M. A., & Moradnejad, M. (2015). The most key behavioral competencies of the project manager. In *11th International Project Management Conference*, Tehran, Iran.

Mirabile, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training & Development, 51*(8), 73–78.

Oxford advanced learner's dictionary (10th ed.). (2020). Oxford University Press.

Qazi, A., Daghfous, A., & Khan, M. S. (2021). Impact of risk attitude on risk, opportunity, and performance assessment of construction projects. *Project Management Journal, 52*(2), 192–209. https://doi.org/10.1177/8756972820985673

Rauzana, A., & Dharma, W. (2022). Causes of delays in construction projects in the Province of Aceh, Indonesia. *PLoS ONE, 17*(1), e0263337. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0263337

Saeedi, F. (2021). *Study and development of a baseline for establishment of Iranian project management standard with competency-direction approach* (Doctoral dissertation, University of Tehran). (In Persian)

Saeedi, F., Yousefi, S., & Sobhiyah, M. H. (2024). Fundamentals of codifying national competency standard for project managers in Iran: Necessity of a paradigm change in strategies. *Amirkabir Journal of Civil Engineering, 56*(1), 75–90. https://doi.org/10.22060/ceej.2024.21969.7865

Shahrokhinejad, N. (2014). Competency model and competency standards of the project manager. In *1st National Industrial Engineering Research Conference*, Hamedan, Iran. (In Persian)

Shivakumar, S. K. (2018). People management in digital projects. In *Complete guide to digital project management: From pre-sales to post-production* (pp. 227–245). Apress. https://doi.org/10.1007/978-1-4842-3417-4_12

Solomon, Y. T. C., & Lawson, D. (2010). Safety in numbers: Mathematics support centres and their derivatives as social learning spaces. *Studies in Higher Education, 35*(4), 421–431. https://doi.org/10.1080/03075070903078712

Sutrisno, S., Karyono, K., & Sawir, M. (2023). Analysis of work attitudes and work discipline on work productivity. *Jurnal Ekonomi, 12*(1), 54–58.

Viitala, R. (2005). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of Workplace Learning, 17*(7), 436–451. https://doi.org/10.1108/13665620510620025

Wang, J., & Yuan, H. (2011). Factors affecting contractors' risk attitudes in construction

projects: Case study from China. *International Journal of Project Management, 29*(2), 209–219. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.02.006

Webster, F. E., Jr., & Keller, K. L. (2004). A roadmap for branding in industrial markets. *Journal of Brand Management, 11*(5), 388–402. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540186